

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Прогнозування конкурентоспроможності підприємства**

за матеріалами ТОВ «Санаторій «Шахтар», м. Трускавець, Львівська обл.

Студентки 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка та  
безпека бізнесу»  
денної форми навчання

Савчин  
Яни  
Володимирівни

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Сілакова Ганна  
Віталіївна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2020

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «САНАТОРІЙ «ШАХТАР»</b> .....	14
2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства.....	14
2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Санаторій «Шахтар».....	22
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар».....	29
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	33
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	49
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	51
<b>ДОДАТКИ</b>	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Конкурентоспроможність підприємства виступає його узагальнюючою характеристикою щодо здатності успішного функціонування у ринковому середовищі. В сучасних умовах економічні аспекти управління конкурентоспроможністю передбачають використання досить широкого методичного інструментарію, до складу якого також відноситься прогнозування. Прогнозування конкурентоспроможності підприємства є дуже важливим процесом в системі його фінансово-економічного управління. Від достовірності та вчасності прогнозування окремих параметрів конкурентного статусу залежить об'єктивність планів розвитку підприємства, що є передумовою для реалізації перспектив підвищення результатів фінансово-господарської діяльності.

Теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності підприємства досліджувались у працях таких науковців як: Архіпова О.В. [2], Костецька Н.І. [26], Косянчук Т.Ф. [27], Петровська І.П. [35], Поліщук І.І. [38], Гончар В. В. [10], Демчук Н.І. [13], Різник Н.М., Бачинська О.М. [44], Ткаченко І.С., Проскурович О.В. [47], Урба С.І., Коковська С.І. [48], Діденко Є.О. [14] тощо. Однак, подальшого вивчення потребують питання, які стосуються прогнозування конкурентоспроможності підприємств в сучасних економічних умовах.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретико-методологічних аспектів прогнозування конкурентоспроможності підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення методів прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

Виходячи з мети роботи, поставлено наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні основи прогнозування конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити аналіз основних показників діяльності ТОВ «Санаторій «Шахтар»;



- провести аналіз конкурентного середовища ТОВ «Санаторій «Шахтар»;
- оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити програму заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;
- на основі обґрунтованих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства спрогнозувати рівень конкурентоспроможності підприємства на майбутній період.

**Об'єктом дослідження** є процес прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

**Інформація про підприємство.** ТОВ «Санаторій «Шахтар» належить до закладів санаторно-курортного типу. Заклад було введено в експлуатацію у 1975 році. У 2004 році заклад було реорганізовано і змінено його систему управління. Місткість санаторію складає 425 осіб. Основною діяльністю закладу є здійснення лікування захворювань нирок, печінки, жовчного міхура, органів шлунково-кишкового тракту, підшлункової залози, простати, сечового міхура тощо.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічну основу дослідження становлять праці науковців. У процесі дослідження був застосований комплекс методів, до якого входять, нормативно-цільового прогнозування, експертних оцінок, SWOT та SPACE-аналіз діяльності підприємства, метод, що заснований на теорії ефективної конкуренції та матричний метод.

**Інформаційну базу** підприємства складають чинні законодавчі та нормативні акти України, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали інтернет ресурсів, матеріали Державного комітету статистики України, аналітичних, наукових видань інших інституцій, а також фінансова та статистична звітність підприємства та його управлінського обліку.

**Апробація.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи викладено у статті «Методичні підходи щодо прогнозування конкурентоспроможності підприємства», яка опублікована у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ.

**Практична цінність** одержаних результатів полягає у відображенні цілей конкурентоспроможної стратегії та завдань фінансової діяльності у результаті прогнозування конкурентоспроможності підприємства.

**Обсяг та структура роботи.** Робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи складає 56 сторінок. Представлено 28 таблиць, 5 рисунків, 4 додатки та використано 50 наукових джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Формування конкурентоспроможності підприємства є одним із першочергових завдань для його керівництва. В економічній літературі розглядається значна кількість визначень конкурентоспроможності, деякі з них представлено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Основні визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
Архіпова О.В. [2]	можливість формування заходів зростання рівня протидії конкурентам, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку (в першу чергу – частка ринку, що воно займає).
Косянчук Т. Ф. [27]	реальна і потенціальна здатність підприємств до функціонування в умовах відкритого ринку, що забезпечується формуванням ними своїх конкурентних позицій, враховуючи вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
Костецька Н.І. [26]	здатність реалізації переваг підприємства відносно інших підприємств-конкурентів всередині національної економіки та за її межами.
Петровська І.П. [35]	спроможність роботи підприємства в динамічному конкурентному середовищі, здатність до формування заходів з утримання конкурентних переваг у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Поліщук І.І. [38], Гончар В. В. [10]	спроможність підприємства до розробки, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку
Різник Н.М., Бачинська О.М. [44]	динамічний стан підприємства, що визначається рівнем сприйняття то популярності пропонованих ними товарів та послуг, здатністю до ефективного управління процесами
Ткаченко І. С., Проскурович О. В. [47]	можливість підприємства протистояти своїм конкурентам у визначених економічних умовах, враховуючи обмежений ресурсний потенціал
Урба С. І., Коковська С. І. [48], Діденко Є.О. [14]	здатність підприємства до дій, які визначають становище останнього на відповідному ринку. Цей комплекс дій містить як характеристики конкурентного статусу, так і чинники, які формують економічні умови пропозиції товарів та послуг
Підхід автора	здатність підприємства випереджати суперників з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей у процесі здійснення діяльності на ринку товарів та послуг.

*\*складено автором на основі [2,10,14,26,27,35,38,44,47,48]*



У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність підприємства» розглядається з трьох точок зору. Перший напрямок базується на ототоженні конкурентоспроможності підприємства з його конкурентним потенціалом. Тобто, досліджуваний термін визначається з точки зору ресурсного підходу. На думку колективу таких авторів як Архіпова О.В. [2], Костецької Н.І. [26], Косянчук Т.Ф. [27] та Петровської І.П. [35], трактування змісту поняття конкурентоспроможності має відображати внутрішню і зовнішню здатність вистояти у конкурентній боротьбі. Автори визначають конкурентоспроможність підприємства як реальну і потенціальну здатність до функціонування в умовах відкритого ринку, що забезпечується формуванням ними своїх конкурентних позицій.

Другий підхід базується на визначенні, що стосується тільки не лише ідентифікації ресурсних можливостей підприємств до розвитку у ринковому середовищі, але й на налагодженні їх бізнес процесів. Поліщук І.І. [38], Гончар В.В. [10], Демчук Н.І. [13], Різник Н.М., Бачинська О.М. [44], Ткаченко І.С. та Проскурович О.В. [47] у своїх працях зазначають, що конкурентоспроможність підприємства - це його здатність до розробки, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку товарів та послуг.

Урба С.І., Коковська С.І. [48] та Діденко Є.О. [14] розглядають визначення, що поєднують безпосередньо ринкові можливості підприємств та специфіку їх діяльності. Автори відзначають, що конкурентоспроможність підприємства являє собою можливість протистояти своїм конкурентам у визначених економічних умовах, враховуючи обмежений ресурсний потенціал.

Таким чином, при визначенні поняття «конкурентоспроможність підприємства» присутня певна різноспрямованість наукових поглядів. Однак, все ж таки, узагальнюючи усі підходи, можна зробити висновки про те, що конкурентоспроможність - це здатність суб'єкта господарювання випереджати конкурентів з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей у процесі здійснення діяльності на ринку товарів та послуг.

У сучасних умовах господарювання основною ознакою успіху підприємства є неефективність виробництва, а висока конкурентоспроможність на певному ринку протягом певного періоду часу. Тому прогнозування конкурентоспроможності підприємств є об'єктивною необхідністю, адже кращі результати діяльності отримують ті суб'єкти господарювання, які постійно створюють нові конкурентні переваги, аналізують зовнішнє середовище та здійснюють прогнозування свого конкурентного статусу [26].

Прогнозування – це процес формування прогнозів на основі аналізу тенденцій і закономірностей розвитку об'єкта (процесу). Метою прогнозування конкурентоспроможності підприємств є визначення можливих варіантів досягнення конкурентного статусу, що здійснюється завдяки комплексному аналізу показників, які визначають стан підприємства та взаємозв'язок ресурсів, які будуть ефективними для використання у теперішньому та майбутньому періоді [27].

Відповідно до поставленої мети прогнозування конкурентоспроможності підприємства передбачає вирішення таких завдань [48]:

- визначення можливих параметрів конкурентного статусу;
- обґрунтування перспективних можливостей підприємства до розширення обсягу діяльності, оптимізації його бізнес-процесів;
- визначення перспектив стратегічного розвитку підприємства на ринку, на якому воно працює.

Досягнення мети та реалізація завдань прогнозування конкурентоспроможності підприємства передбачає використання певних принципів, які використовуються під час формування економічних прогнозів (рис. 1.1).



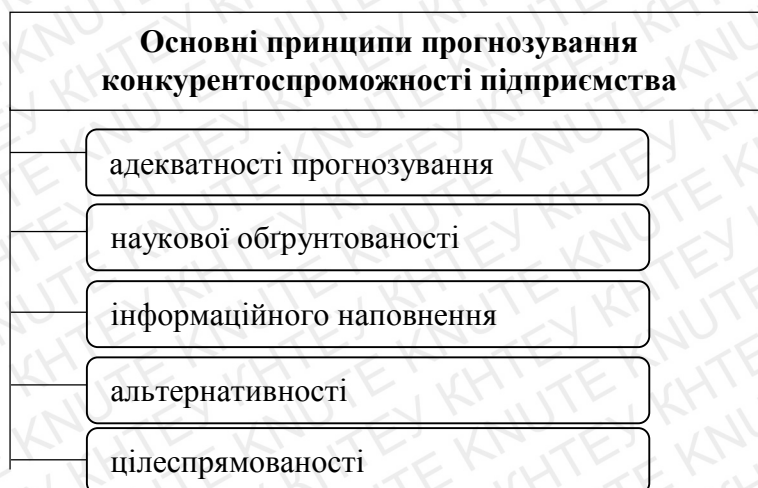


Рис. 1.1. Основні принципи прогнозування конкурентоспроможності підприємства

*\*складено автором на основі [10, 38]*

Розглянемо зміст наведених принципів більш детально.

Принцип наукової обґрунтованості полягає у врахуванні впливу на результати прогнозування об'єктивних економічних законів. Відповідно до даного принципу, обґрунтування прогнозних параметрів конкурентоспроможності має базуватися на сучасному методичному інструментарії, який є апробованим у наукових дослідженнях.

Принцип адекватності прогнозування полягає у забезпеченні необхідного рівня відповідності економічних прогнозів профілю діяльності підприємства. Прогнози конкурентоспроможності мають бути релевантними до ринку, на якому працює підприємства та часовим горизонтам оцінки показників конкурентного статусу.

Принцип цілеспрямованості визначає відповідність результатів прогнозування цілям розвитку підприємства у визначений момент, поточним стратегічним пріоритетам розвитку бізнесу, тощо.

Принцип альтернативності передбачає формування принаймні мінімум двох варіантів (сценаріїв) майбутнього розвитку конкурентного статусу підприємства. Найбільш поширеним підходом у реалізації даного принципу є

наявність у прогнозах песимістичного, оптимістичного та виваженого сценаріїв.

Принцип інформаційного наповнення передбачає необхідність збирання достатньої статистичної інформації для подальшого якісного вибору конкретного методу прогнозування [38].

Для здійснення прогнозування конкурентоспроможності, на думку ряду науковців [14, 26, 38, 44, 47], необхідна відповідна методологія, яка складається переважно з трьох головних компонентів: алгоритму прогнозування, інформаційного забезпечення прогнозування та методики здійснення прогнозних розрахунків. Алгоритми прогнозування залежать від мети та завдань побудови прогнозів. В практичній діяльності багатьох підприємств досить часто за основу прогнозування обирають визначення перспективних орієнтирів можливого зростання ключових показників діяльності у порівнянні з аналогічними показниками конкурентів. Виходячи з цього, прогнозування здійснюється на основі об'єктивної кількісної інформації, а також динамічних тенденцій, що впливають на систему показників (факторів), які визначають рівень конкурентного потенціалу у майбутньому. Базуючись на результатах узагальнення існуючих наукових підходів до розглядуваної проблеми, було виділено ряд етапів прогнозування конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2) [10, 13, 14, 26, 38].

Прогнозування показників конкурентоспроможності (ключові КРІ, які характеризують рівень конкурентного потенціалу) опирається на відповідне інформаційне забезпечення. Прогнози за інформаційним підґрунтям їх результатів прийнято поділяти на такі види [26]:

- прогнози, що розроблені за умов повного забезпечення ретроспективною кількісною інформацією;
- прогнози, що розроблені за умов неповного забезпечення ретроспективною кількісною інформацією;
- прогнози, що розроблені за умов забезпечення лише якісною інформацією.

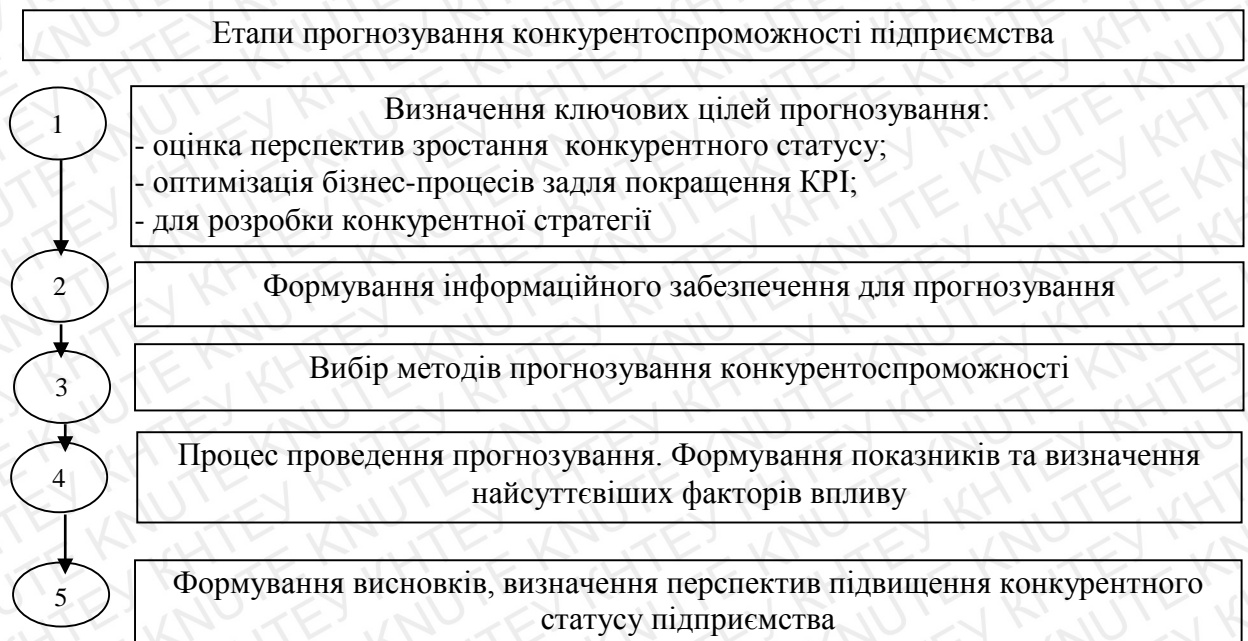


Рис. 1.2. Основні етапи прогнозування конкурентоспроможності підприємства

*\*складено автором на основі [10, 13, 14, 26, 38]*

На етапі формування інформаційного забезпечення визначається перелік джерел інформації для здійснення прогнозних розрахунків. Варто відмітити, що в цьому плані можна опиратися як на матеріали управлінської, фінансової та статистичної звітності, так і на спеціально підготовлені матеріали спостережень, маркетингових досліджень, управлінської звітності суб'єктів господарювання. Основні види інформаційного забезпечення, яке використовується для прогнозування конкурентоспроможності підприємства, наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Інформаційне забезпечення прогнозування конкурентоспроможності підприємства

Вид джерела інформаційного забезпечення	Періодичність формування	Аналітичні показники, які використовуються для проведення прогнозування
1	2	3
Фінансова звітність та статистична звітність	Щоквартально, щорічно	Ключові показники фінансово-господарської діяльності. Найчастіше до уваги приймаються обсяги доходів, витрат та фінансових результатів, показники активів та джерел їх фінансування



1	2	3
Управлінська звітність	Щомісячно, щоквартально, щорічно (період може бути довільним)	Дані стосовно обсягів діяльності по окремих напрямках діяльності, розгорнуті показники обсягів результатів роботи підприємства за сегментами ринку.
Матеріали маркетингових досліджень	Не регламентовано, мають разовий та вибірковий характер	Показники потенційного попиту, звіти про придбання окремих категорій товарів (послуг), показники вподобань споживачів
Експертна інформація	На вимогу	Результати опитування керівництва підприємства, особисті судження окремих топ-менеджерів підприємств

*\*складено автором на основі [14]*

Для реалізації завдань прогнозування конкурентоспроможності найбільш інформативною є управлінська звітність. Вона у зручному форматі дає оперативну інформацію про основні ключові показники господарської діяльності за різними сегментами ринку, категоріями споживачів, напрямками бізнесу, тощо. Сучасна економічна практика та теорія визначають наступні групи методів, які можуть успішно використовуватися для прогнозування показників конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.3).

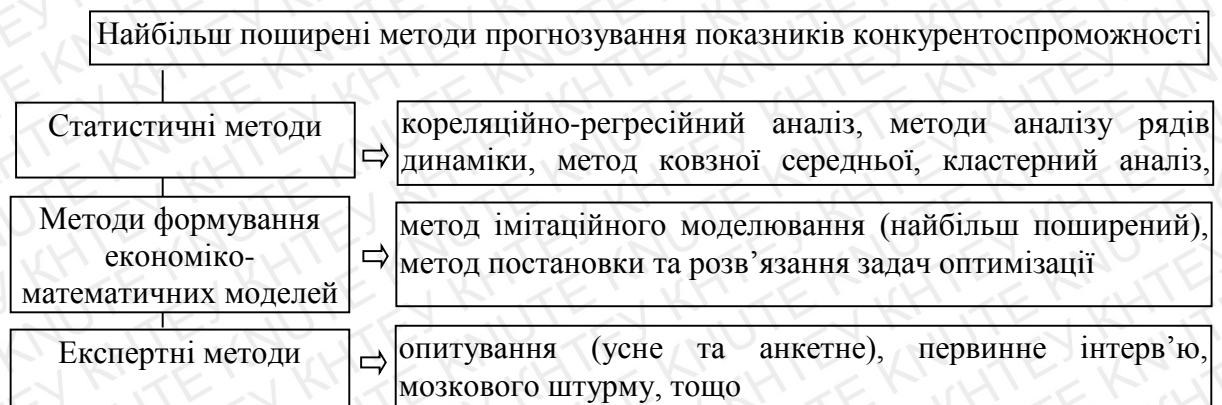


Рис. 1.3. Найбільш поширені методи прогнозування конкурентоспроможності підприємства

*\*складено автором на основі [27, 44]*

Використання кожного методу прогнозування включає декілька елементів:

- отримання необхідної інформації;
- переробка інформації;
- оцінка достовірності отриманих результатів.

Отже, у ході дослідження було уточнено поняття конкурентоспроможності підприємства, яка може бути визначена як здатність суб'єкта господарювання випереджати конкурентів з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності на ринку товарів та послуг. Обґрунтовано мету, що визначає можливі варіанти досягнення конкурентного статусу, що здійснюється завдяки комплексному аналізу показників, які визначають стан підприємства та взаємозв'язок ресурсів, завдання, які передбачають використання певних принципів та етапи прогнозування конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто найбільш поширені методи прогнозування конкурентоспроможності та особливості їх використання.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

#### ТОВ «Санаторій «Шахтар»»

#### 2.1. Аналіз основних показників діяльності підприємства

Для здійснення характеристики господарської діяльності ТОВ «Санаторій «Шахтар»» необхідно навести загальну характеристику організаційної структури закладу.

ТОВ «Санаторій «Шахтар»» належить до закладів санаторно-курортного типу. Заклад було введено в експлуатацію у 1975 році. У 2004 році заклад було реорганізовано і змінено його систему управління. Місткість санаторію складає 425 осіб. Заклад є популярним серед клієнтів завдяки своїй розвиненій інфраструктурі, наявністю висококваліфікованих кадрів, які використовуючи найсучасніше медичне обладнання, здійснюють лікування захворювань нирок, печінки, жовчного міхура, органів шлунково-кишкового тракту, підшлункової залози, простати, сечового міхура та ін[30].

Організаційну структуру ТОВ «Санаторій «Шахтар»» наведено у Додатку Г. Як бачимо з рис. Г.1, ТОВ «Санаторій «Шахтар»» має лінійну організаційну структуру, яка у значній мірі відображає зв'язки підпорядкування між окремими посадами підприємства. Загальне управління підприємством здійснює директор, який діє на підставі статуту.

Також у санаторії передбачено посаду заступника директора (операційний директор), який здійснює операційне управління закладною діяльністю ТОВ «Санаторій «Шахтар»». Фінансово-економічна служба здійснює організацію функціонування бухгалтерії (представлена одним головним бухгалтером) та аналітика (здійснює функції економічного аналізу, бюджетування і фінансового планування). Служба прийому та розміщення відповідає за організацію обслуговування відвідувачів закладу. Відділ кадрів відповідає за набір персоналу. Підрозділ ресторанного обслуговування санаторію відповідає надання послуг великого ресторану для гостей



санаторію. Також ресторан санаторію надає послуги івентів. Адміністративно-господарський відділ відповідає за заміну електрообладнання, контроль за його роботою, процеси прибирання в кімнатах та інших приміщеннях санаторію, забезпечення номерів необхідним майном і витратними матеріалами. Служба закладного сервісу здійснює організацію надання послуг харчування.

Для продовження аналізу розглянемо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Санаторій «Шахтар» за 2017- 2019 рр. Спочатку охарактеризуємо доходи закладу, динаміку яких наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Доходи ТОВ «Санаторій «Шахтар» за напрямками діяльності у  
2017-2019 рр.**

Види доходів	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36367	41794	52164	5427	10370	14,9	24,8
Інші операційні доходи	486	152	201	-334	49	-68,7	32,2
Інші доходи	1764	1764	1259	0	-505	0,0	-28,6
Разом доходи	38617	43710	53624	5093	9914	13,2	22,7

*\*розраховано автором за даними додатків А-В*

Можемо бачити, що у 2017 році обсяг сукупних доходів ТОВ «Санаторій «Шахтар» становив 38617 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу сукупних доходів закладу на 5093 тис.грн або на 13,2%, а у 2019 році – на 9914 тис.грн або на 22,7%. Варто відмітити, що, в цілому, у закладі спостерігалася загальна позитивна динаміка до зростання обсягу сукупних доходів від усіх видів діяльності.

Доходи від реалізації послуг ТОВ «Санаторій «Шахтар» становили у 2017 році 36367 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу доходів від реалізації послуг закладу на 5247 тис.грн або на 14,9%. У 2019 обсяг доходів від реалізації послуг склав 52164 тис.грн, що на 10370 тис.грн (+24,8%)

більше за рівень даного показника попереднього року. Обсяг інших операційних доходів санаторію у 2018-2019 рр. мав тенденцію до зростання. До складу цього виду доходів відносилась виручка від надання послуг з паркування та оренди залу для проведення корпоративних свят.

Важливо також розглянути динаміку формування структури доходів санаторію (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка структури доходів ТОВ «Санаторій «Шахтар» за напрямками діяльності у 2017-2019 рр., %

*\*розраховано автором за даними додатків А-В*

У структурі доходів санаторію переважала частка доходів від основної діяльності – реалізації послуг розміщення, лікувально-оздоровчих процедур та харчування. У 2017 році частка доходів від реалізації послуг санаторію становила 94,2%, у 2018 році – 95,6%, у 2019 році – 97,3%. На інші операційні доходи санаторію припадало від 0,3% до 1,3%, а на доходи від здійснення іншої діяльності (реалізації необоротних активів) – 2,6-4,6 від загального обсягу доходів.

Динаміку формування фінансових результатів санаторію наведено у табл. 2.2.

**Показник формування фінансових результатів ТОВ «Санаторій  
«Шахтар» у 2017-2019 рр.**

Фінансові результати	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн.		Темп приросту, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Валовий прибуток (від реалізації продукції та послуг закладу)	749	2173	4042	1424	1869	190,1	86,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	-1027	-815	958	212	1773	20,6	217,5
Чистий прибуток (збиток)	604	778	1842	174	1064	28,8	136,8

*\*розраховано автором за даними додатків А-В*

Обсяг валового прибутку від реалізації послуг ТОВ «Санаторій «Шахтар» збільшився за 2017-2018 роки на 1424 тис.грн або на 190,1%, а за 2018-2019 рр. - на 1869 тис. грн (+86,0%). Темпи зростання валового прибутку були досить суттєвими, що було обумовлено коригуванням прайсу та впровадження нових видів лікувальних послуг з високою маржинальністю.

Фінансовий результат від операційної діяльності виражає ефект ТОВ «Санаторій «Шахтар» від здійснення усіх напрямків роботи закладу. У 2017-2018 роки відбулося зростання даного показника на 212 тис.грн або на 20,6%, а за 2018-2019 рр. - на 1773 тис. грн (+217,5%). Динаміка обсягів чистого прибутку в значній мірі повторювала динаміку фінансового результату від операційної діяльності. Підвищення показника чистого прибутку від результатів роботи ресорану було спричинене як зростанням доходів від реалізації послуг, так і ціновою політикою санаторію. У 2017-2018 роки відбулося зростання чистого прибутку на 174 тис.грн або на 28,8%, а за 2018-2019 рр. - на 1064 тис. грн (+136,8%).

Оцінку фінансового стану санаторію доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників. Одним із етапів оцінки діяльності ТОВ



«Санаторій «Шахтар» є оцінка показників платоспроможності санаторію (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники оцінки платоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар» за 2017-2019 рр.**

Показник	Рекомендоване значення	На кінець періоду			Абсолютне відхилення, пунктів	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	не менше 0,2	0,554	0,008	0,108	-0,546	0,101
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	не менше 0,5	0,876	0,229	0,360	-0,647	0,131
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (покриття)	не менше 1	1,116	0,375	0,485	-0,742	0,110

*\*розраховано автором за даними додатків А-В*

Значення показників платоспроможності досліджуваного підприємства свідчать про те, що воно не мало достатнього обсягу оборотних активів для покриття свої поточних зобов'язань у 2018-2019 рр. Основним чинником такої ситуації було значне зростання товарної кредиторської заборгованості у 2018-2019 рр., а також збільшення статті доходів майбутніх періодів внаслідок віднесення на них значної частини передплат, виданих ремонтним організаціям.

Комплексна оцінка фінансової стійкості проводиться шляхом розрахунку відносних показників (табл. 2.4).

Як свідчать дані табл. 2.4, коефіцієнт фінансової автономії характеризує питому вагу власного капіталу в загальній сумі балансу. Отже, в 2019 році він становив 0,927, що на 0,002 пунктів менше, порівняно з 2018 роком, а в 2018 р. – 0,929, що на 0,050 пунктів менше, порівняно з 2017 роком. Значення коефіцієнта фінансової автономії ТОВ «Санаторій «Шахтар» відповідає нормативному, оскільки перевищує 0,5.

**Коефіцієнти оцінки фінансової стійкості ТОВ «Санаторій «Шахтар» за 2017-2019 рр.**

Показник	Рекомендоване значення	На кінець періоду			Абсолютне відхилення, пунктів	
		2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,979	0,929	0,927	-0,050	-0,002
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	0,021	0,071	0,073	0,050	0,002
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1	0,979	0,929	0,927	-0,050	-0,002
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	-	0,021	0,076	0,078	0,055	0,002
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	> 0,2-0,3	0,002	-0,044	-0,037	-0,047	0,007

*\*розраховано автором за даними додатків А-В*

Коефіцієнт фінансової залежності свідчить про зростання в 2019 році питомої ваги залучених коштів у фінансуванні санаторію на 0,002 пункти, порівняно з 2018 роком. Коефіцієнт фінансової стійкості свідчить про наявність тенденції до її зниження у 2018-2019 роках. Коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу показує частку власного капіталу, яка вкладена в поточну діяльність і свідчить про зростання рівня фінансової незалежності. Оскільки у санаторію відсутній довгостроковий капітал, значення показника дрівнює коефіцієнту фінансової автономії. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу (тобто рівень забезпеченості власними оборотними засобами) показує, яка частина оборотних активів забезпечується власними джерелами фінансування. У «Санаторій «Шахтар» він є від'ємною величиною, що свідчить про зменшення джерел власного фінансування оборотних активів. Тобто, оборотні активи профінансовані виключно за рахунок позикового капіталу.

Основні показники ділової активності «Санаторій «Шахтар» узагальнені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники ділової активності ТОВ «Санаторій «Шахтар» за 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, пунктів	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Коефіцієнт оборотності активів	0,42	0,41	0,40	-0,01	-0,01
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,45	16,60	13,09	7,15	-3,51
Коефіцієнт оборотності запасів	164,19	53,36	41,59	-110,82	-11,78
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,426	0,431	0,435	0,005	0,004
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	68,29	83,79	77,71	15,50	-6,09
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	310,83	29,88	13,52	-280,95	-16,36

*\*розраховано автором за даними додатків А-В*

На підприємстві ТОВ «Санаторій «Шахтар» значення коефіцієнт оборотності активів в 2017 р. становило 0,42 пункти, в 2018 р. – 0,41 пункти, в 2019 р. – 0,40 пунктів, що на 0,01 пункт менше, порівняно з 2018 р. Коефіцієнт оборотності оборотних активів в 2017 р. становив 9,45 пунктів. Тобто, на кожну грошову одиницю оборотних активів припадала 9,45 грн. доходу підприємства. У 2018 р. значення оборотності оборотних активів зросло до 16,60 пункти, а в 2019 р. – скоротилося до 13,09 пунктів. Таким чином, значення показників оборотності оборотних активів свідчить про більш ефективне їх перетворення в грошові кошти, а, отже, зниження ефективності їх використання на підприємстві. Значення коефіцієнту оборотності запасів свідчить про зростання їх неліквідної частини.

Динаміку показників рентабельності роботи закладу наведено у табл. 2.6.



**Показники рентабельності діяльності ТОВ «Санаторій «Шахтар»  
за 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018
Рентабельність реалізації послуг санаторію	1,7	14,7	33,5	13,0	18,8
Рентабельність витрат від усіх напрямків діяльності	11,9	10,1	21,5	-1,8	11,4
Рентабельність активів санаторію	0,7	0,9	2,0	0,2	1,2
Рентабельність власного капіталу санаторію	0,7	0,9	2,2	0,2	1,3

*\*розраховано автором за даними додатків А-В*

Значення показників рентабельності досліджуваного підприємства свідчать про те, що рівень ефективності його роботи мав поступову тенденцію до зростання. Так, 2018 році відбулося збільшення рентабельності реалізації на 13%, а у 2019 році – на 18,8%. Також позитивним є зростання рентабельності витрат у 2018-2019 рр. на 11,4%.

Отже, проведений аналіз дав можливість визначити, що система управління санаторієм «Санаторій «Шахтар» є лінійною. Аналіз фінансово-економічних показників санаторію дозволив виявити ряд невикористаних резервів при організації надання послуг. Доходи від реалізації послуг ТОВ «Санаторій «Шахтар» становили у 2017 році 36367 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу доходів від реалізації послуг закладу на 5247 тис.грн або на 14,9%. У 2019 обсяг доходів від реалізації послуг склав 52164 тис.грн, що на 10370 тис.грн (+24,8%) більше за рівень даного показника попереднього року. Заклад працював прибутково, що пояснювалося позитивними значеннями чистого прибутку, а також позитивною динамікою показників рентабельності. Рівень платоспроможності можна визначити як низький, оскільки обсяг оборотних активів є недостатнім для покриття поточних зобов'язань підприємства.

## 2.2. Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Санаторій «Шахтар»

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці – таблиці впорядкованих по рядках та стовпцях елементів. У даному питанні проведемо оцінку конкурентоспроможності послуг санаторію ТОВ «Санаторій «Шахтар». Для цього спочатку визначимо основних потенційних конкурентів досліджуваного закладу. Для цього було обрано підприємства, які мають альтернативні послуги та знаходяться у Трускавці. Конкурентами підприємства є такі: ДП «Санаторій Трускавець», ТОВ санаторій «Лісова пісня».

Спочатку здійснимо балову оцінку конкурентного статусу підприємств-конкурентів на основі формування сервісної матриці. На основі даних стосовно асортименту послуг конкурентів було складено наступну (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Сервісна матриця санаторіїв-конкурентів

Показники	Підприємства-конкуренти		
	Санаторій Лісова пісня	Санаторій Шахтар	Санаторій Трускавець
1	2	3	4
<b>1. Місце розташування</b>			
1.1. Зручність розміщення	5	5	5
1.2. Віддаленість від центру	5	5	5
1.3. Транспортна розв'язка	5	5	3
<b>2. Лікувальна та додаткові послуги</b>			
2.1. Обслуговування гостей у номерах	5	5	5
2.2. Надання у номер дитячого ліжка	2	2	5
2.3. Лікувально-терапевтичні послуги	4	4	4
2.4. Якість послуги медичного обстеження	4	3	4
2.5. Виклик таксі	5	4	5
2.6. Наявність свіжої преси.	5	5	5
2.7. Організація та обслуговування бенкетів	5	5	5
2.8. Безпроводний безкоштовний доступ до мережі Інтернет типу Wi-Fi	5	5	5
2.9. Номери для тих, хто не палить	5	2	5
2.10. Наявність праски та дошки для прасування в номері	5	5	4

1	2	3	4
2.11. Постійна зміна предметів гігієни та одноразових речей у номерах	5	5	5
<b>3. Наявність дисконтної програми або спеціальних програм</b>	5	5	4
Всього	70	65	69

*\*Оцінювання здійснено за 5-ти бальною шкалою*

Конкурент санаторій «Лісова пісня» [31] має вигідне місцерозташування, яке характеризується такими параметрами як зручність розміщення, віддаленість від центру та наявність транспортної інфраструктури. Аналогічні переваги має підприємство санаторій «Шахтар», а «Санаторій Трускавець» має не дуже добру транспортну роз'язку.

Характеризуючи асортимент лікувальних послуг підприємств-конкурентів можемо зробити висновки про те, що лідером серед них за включеністю різних видів сервісів є санаторій «Лісова пісня», який здійснював реконструкцію основних приміщень та модернізував обладнання у кабінеті фізіологічних процедур. На другому місці знаходиться «Санаторій Трускавець».

Розглянемо особливості позиціонування досліджуваного санаторію ТОВ «Санаторій «Шахтар» на ринку санаторно-курортних послуг в регіоні його діяльності за рівнем асортименту послуг. Для цього наведемо частки ринку санаторію серед основних його конкурентів (Додаток Г рис. Г.2).

Рейтинг санаторію серед його основних конкурентів є порівняно найнижчим – 65 балів. Рейтинг досліджуваного санаторію визначено його здатністю формувати перелік та асортимент послуг.

Також проведемо оцінку конкурентоспроможності санаторіїв на основні формування матриці конкурентного профілю. Для цього охарактеризуємо особливості позиціонування конкурентів на основі даних, які враховують не лише асортимент послуг, але і параметри якості обслуговування рівня цін, рівня лояльності тощо (табл. 2.8).



**Конкурентна оцінка санаторно-курортних підприємств в м. Трускавець  
у 2019 році, бал**

Критерії конкурентної оцінки санаторно-курортних підприємств	Рівень значущості ознаки	Оцінка якості послуг в балах кожній ознаці, від 1 до 5		
		Санаторій Лісова пісня	Санаторій Шахтар	Санаторій Трускавець
Рівень цін на санаторно-курортні послуги	0,20	5	4	3
Досвід роботи підприємства на ринку лікувально-оздоровчих послуг	0,15	4	3	4
Лояльність покупців санаторію	0,20	4	4	3
Рівень широти асортименту послуг	0,25	5	4	4
Якість сервісного обслуговування в санаторії	0,20	4	4	5
Загальний зважений рейтинг, балів		4,40	3,80	3,80

*Джерело: на основі інформації, отриманої на сайтах санаторіїв та у соціальних мережах*

В табл. 2.8 кожному з конкурентів по окремим критеріям, що обрані для оцінки конкурентоспроможності, присвоєну відповідну кількість балів, де 1-це мінімальний бал, а 5 - максимальний. Кількість балів присвоювалася експертним шляхом на основі аналізу відгуків про санаторії в Інтернет та у соціальних мережах. Також кожному критерію присвоєно відповідний рівень значущості (встановлювався експертно), на основі якого визначено загальну зважену оцінку в балах для кожного конкурента.

Для аналізу конкурентного середовища підприємства побудуємо матрицю SWOT-аналізу.

На першому кроці визначаємо сильні та слабкі сторони підприємства.

На другому кроці побудови матриці визначимо основні можливості та загрози підприємства, виходячи з умов впливу на нього зовнішнього

середовища. З цією метою використано як інформацію про середовище безпосереднього оточення закладу, так і про поточні макроекономічні та політико-правові тенденції в Україні.

Наступним кроком є зіставлення загроз та можливостей, сильних та слабких сторін, що виражається через побудову першої матриці SWOT (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Матриця зіставлення загроз та можливостей, сильних та слабких сторін ТОВ «Санаторій «Шахтар»**

<p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) розширення спектру послуг;</li> <li>2) можливість виходу також на зовнішні ринки для пропозиції своїх послуг;</li> <li>3) можливості використання інтернет-технологій для стимулювання попиту на послуги;</li> <li>4) можливості отримання допомоги у органів місцевої влади для просування своїх послуг в рамках державних та регіональних програм розвитку внутрішнього туризму.</li> </ol>	<p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) вплив економічної кризи на попит населення;</li> <li>2) коронавірусна пандемія та каратинні обмеження;</li> <li>3) ризики посилення податкового навантаження на готель через зміни у законодавстві;</li> <li>4) посилення конкуренції з боку квітчизняних, так і іноземних санаторіїв.</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) тривалий час роботи підприємства у сфері лікувально-оздоровчих послуг;</li> <li>2) високі стандарти якості сервісного обслуговування</li> <li>3) досить широкі асортимент лікувально-оздоровчих послуг</li> <li>4) позитивна динаміка прибутковості діяльності підприємства</li> <li>5) вигідне географічне місцерозташування.</li> </ol>	<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) цінова політика є негнучкою;</li> <li>2) низька лояльність потенційної цільової аудиторії до санаторію;</li> <li>3) відносна застарілість матеріально-технічної бази підприємства;</li> <li>4) недосконалість процедур комплексного медичного обстеження для відвідувачів.</li> </ol>

Таким чином, результати зіставлення загроз та можливостей, сильних та слабких сторін ТОВ «Санаторій «Шахтар» дають можливість зробити певні висновки стосовно можливого формування альтернативних напрямків розвитку та використання стратегічних можливостей, що наведено у заключній матриці SWOT (табл. 2.10).

Також для кожного критерію загроз та можливостей, сильних та слабких сторін надано оцінку у балах за 5-ти бальною шкалою (від -5 до +5).

Таблиця 2.10

## Матриця SWOT для ТОВ «Санаторій «Шахтар»

		Можливості:		Загрози:	
		1) розширення спектру послуг	+2	1) вплив економічної кризи на попит населення	-2
		2) можливість виходу також на зовнішні ринки для пропозиції своїх послуг	+3	2) коронавірусна пандемія та каратинні обмеження	-5
		3) можливості використання інтернет-технологій для стимулювання попиту на послуги	+1	3) ризики посилення податкового навантаження на готель через зміни у законодавстві	-1
		4) можливості отримання допомоги від держави	+3	4) посилення конкуренції з боку квітчизняних, так і іноземних санаторіїв	-1
Сильні сторони:		«Сила і можливості»		«Сила і загрози»	
1) тривалий час роботи підприємства у сфері лікувально-оздоровчих послуг	+3	Вихід на нові ринки, збільшення асортименту дозволить збільшити обсяг фінансових засобів; Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки; Кваліфікація персоналу, контроль якості, невелике поведження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість устигнути за ростом ринку; Чітка стратегія дозволить використовувати всі можливості.		Посилення конкуренції, політика держави, інфляція і зростання податків, зміна смаків споживачів уплинуть на проведення стратегії; Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів; Популярність додасть переваг у конкуренції; Достовірний моніторинг уловить зміни смаків споживачів.	
2) високі стандарти якості сервісного обслуговування	+1				
3) досить широкі асортимент лікувально-оздоровчих послуг	+2				
4) позитивна динаміка прибутковості діяльності підприємства	+1				
5) вигідне географічне місцерозташування	+3				
Слабкі сторони:		«Слабкість і можливість»		«Слабкість і загрози»	
1) цінова політика є негнучкою	-3	Неучасть персоналу в прийнятті рішень і недостатній контроль виконання розпоряджень при зниженні безробіття може привести до саботажу		Поява нових конкурентів і середній рівень цін погіршить конкурентну позицію; Несприятлива політика держави може привести до виходу з галузі	
2) низька лояльність потенційної цільової аудиторії до санаторію	-1				
3) відносна застарілість матеріально-технічної бази підприємства	-2				
4) недосконалість процедур комплексного медичного обстеження для відвідувачів	-1				

\*складено автором за даними санаторію

Проведемо аналіз конкурентної сили ТОВ «Санаторій «Шахтар» на основі факторів конкурентоспроможності, де кожний наведений фактор оцінемо за 10-бальною шкалою та порівняємо з даними конкурентів (табл. 2.11).



**Визначення конкурентної сили санаторію «Санаторій «Шахтар»**

№	Фактор	Оцінка від 0 до 10 балів			Шахтар +/-
		Шахтар	Трускавець	Лісова пісня	
1	Прибутковість	9	8	10	-1
2	Репутація	6	5	5	1
3	Продуктивність	5	4	5	0
4	Надання послуг	10	9	9	1
5	Фінансові ресурси	8	7	9	-1
6	Дослідження і впровадження новинок	4	4	4	0
7	Організація фірми	7	4	5	2
8	Трудові ресурси	8	6	5	2
9	Соц. відповідальність	4	5	7	-2
	Конкурентна сила	61	52	59	2

*\*складено автором за даними санаторію*

Загальна оцінка конкурентної сили ТОВ «Санаторій «Шахтар» становить 61 бал – найвище значення серед підприємств-конкурентів. Отже, абсолютна конкурентна сила санаторію «Санаторій «Шахтар» оцінюється у 2 бали.

У попередньому питанні було з'ясовано, що для санаторію зовнішні загрози перевищують можливості, тобто позиція компанії має бути десь у правій половині матриці SWOT. Тепер можна точно визначити цю позицію – це поле Сила і Загрози.

Сформуємо графік SPACE та визначимо основні оціночні показники (критерії) для проведення SPACE-аналізу. Для цього здійснимо бальну оцінку основних критеріїв формування впливу зовнішнього середовища санаторію відповідно до таких умов:

-визначаємо основні 4 напрямки розвитку санаторію (напрямки формування стратегічних позицій на ринку закладних послуг);

-для кожного критерію прописуємо кількість балів, рівень значущості критеріїв в рамках напрямку та визначаємо загальну бальну оцінку. Розрахунки наведено в табл. 2.12.



Таблиця 2.12

**Бальна оцінка критеріїв впливу факторів на результативність  
прогнозування конкурентної стратегії ТОВ «Санаторій «Шахтар»**

<b>Критерії конкурентоспроможності</b>	<b>Оцінка, балів</b>	<b>Рівень значущості критерію, пунктів</b>	<b>Сумарний бал</b>
<b>А</b>	<b>Б</b>	<b>В</b>	<b>Г = Б*В</b>
Економічна ефективність роботи санаторію (ЕФ) – мікромаркетингові фактори			
Прибутковість діяльності	5	0,25	1,25
Оборотність ресурсів	4	0,25	1,00
Фінансовий стан	4	0,25	1,00
Продуктивність роботи персоналу	2	0,25	0,50
Сумарний бал в рамках критерію			3,75
Конкурентний статус (КС) - мікромаркетингові фактори			
Наявність асортименту послуг	5	0,25	1,25
Параметри якості обслуговування	5	0,40	2,00
Рівень відвідуваності	4	0,35	1,40
Сумарний бал в рамках критерію			4,65
Привабливість ринку (ПР) - макромаркетингові фактори			
Насищеність ринку закладних послуг	2	0,35	0,7
Бар'єри входу на ринок	3	0,35	1,05
Умови регулювання ринку	3	0,30	0,9
Сумарний бал в рамках критерію			2,65
Маркетинговий потенціал (МП) - мікромаркетингові фактори			
Рівень розвитку системи просування послуг	2	0,25	0,5
Наявність маркетингових комунікацій	3	0,35	1,05
Цінова політика	4	0,40	1,6
Сумарний бал в рамках критерію			3,15

Бали у табл. 2.12 визначено експертним шляхом на основі практичного досвіду роботи санаторію. Як бачимо, сумарний бал по кожному окремому напрямку є різним, що пояснюється різними результатами роботи санаторію в кожному спектрі своєї діяльності.

На основі отриманих розрахунків (табл. 2.11) визначимо координати матриці SPACE:

$$\text{Горизонтальна вісь} = \text{ПР} - \text{КС} = 2,65 - 4,65 = -2,00;$$



Вертикальна вісь = ЕФ – МП = 3,75 – 3,15 = +0,60.

За даними табл. 2.11 накреслимо матрицю Space (Додаток Г рис. Г.3).

З рис.Г.3. видно, що рекомендованою стратегією для ТОВ «Санаторій «Шахтар» є консервативна стратегія. Ця позиція характерна для стабільних ринків з низькими темпами зростання.

Таким чином, на сьогодні заклад підпадає під негативний вплив факторів макромаркетингового середовища, що змушує його формувати на даному етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії захисту. Це полягає у наступному:

- у зайнятті санаторієм вичікувальних позицій на ринку;
- орієнтацією на короткострокові операційні показники;
- мінімізації рівня ринкових ризиків тощо.

Керівництво санаторію «Шахтар» усвідомлює необхідність орієнтації на споживачів. Підприємство підвищує шанси досягти своїх цілей, якщо воно буде спрямовувати діяльність на більш ефективне задоволення існуючих і потенційних потреб споживачів. Проводячи аналіз мікросередовища, підприємство має досконало і всебічно вивчити потреби своїх реальних і потенційних споживачів, визначити основні тенденції їх розвитку і знайти можливості задовольнити споживчі потреби краще, ніж конкуренти, за допомогою підвищення якості послуг.

Проаналізувавши конкурентну силу санаторію потрібно здійснювати стратегію Макс-Міні, тобто використовувати свою конкурентну силу більшою мірою для нейтралізації зовнішніх загроз, а не для зростання.

### **2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар»**

Оцінку рівня конкурентоспроможності санаторію доцільно здійснювати поетапно, з використанням методу ефективної конкуренції. Складемо таблиці, які сформовані за групами, що передбачають оцінку ефективності використання ресурсів, що їм надаються.

У першу групу об'єднані показники, котрі характеризують активність управління виробничим процесом: економічні показники виробничих витрат, раціональність експлуатації основних фондів, досконалість технології надання послуг, організація праці у санаторії (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Конкурентоспроможність за показниками ефективності виробничої діяльності (ЕП)

Критерії та показники конкурентоспроможності	Розрахунок показника	2017	2018	2019
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	$V = \text{Валові витрати} / \text{Обсяг продажу продукції}$	1,04	1,02	0,81
2. Відносний показник фондівіддачі (Ф)	$\Phi = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоріч на вартість основних виробничих фондів}$	0,81	0,9	2,27
3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	$RT = \text{Прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{Повна собівартість товару}$	-2,1	-5,48	-9,29
4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	$ПП = \text{Обсяг випуску продукції} / \text{Середньоспискова чисельність робітників}$	90,47	104,22	128,48
<b>Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)</b>	<b><math>EP = 0,31V + 0,19\Phi + 0,4RT + 0,1ПП</math></b>	<b>8,68</b>	<b>8,72</b>	<b>9,81</b>

*\*складено автором за даними додатку А і Б*

У другу групу об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими засобами: незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за своїми боргами, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому (табл. 2.14).

**Конкурентоспроможність ТОВ «Санаторій «Шахтар» за показниками  
фінансового положення (ФП)**

<b>Критерії та показники конкурентоспроможності</b>	<b>Розрахунок показника</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
1. Коефіцієнт автономії (КА)	КА = Власні засоби підприємства / Загальна сума джерел фінансування	0,98	0,93	0,93
2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	КП = Власний капітал / Загальні фінансові зобов'язання	47,68	13,12	12,78
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	КЛ = Грошові засоби та швидко реалізовані цінні папери / Короткострокові фінансові зобов'язання	0,55	0,01	0,11
4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	КО = Виручка від реалізації / Середньорічний залишок обігових засобів	9,45	16,60	13,09
<b>Фінансове положення підприємства (ФП)</b>	<b>ФП = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15КО</b>	<b>11,44</b>	<b>5,39</b>	<b>4,83</b>

*\*складено автором за даними додатку А і Б*

До третьої групи належать показники, котрі показують ефективність управління збутом запропонованих послуг на ринку та до четвертої групи входять показники конкурентоспроможності послуг (КП) та його ціна. Ці показники характеризують здатність продукції підприємства задовольняти потреби споживачів у відповідності з її призначенням. Якість продукції оцінюється комплексним методом (табл 2.15).

Таблиця 2.15

**Конкурентоспроможність ТОВ «Санаторій «Шахтар» за показниками  
збуту послуг (ЕЗ) та якістю послуг (КП)**

<b>Критерії та показники конкурентоспроможності</b>	<b>Розрахунок показника</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Рентабельність продажу (РП)	РП = Прибуток від реалізації x 100% / Обсяг продажу	1,70	14,70	33,50
<b>Ефективність збуту та просування послуг (ЕЗ)</b>	<b>ЕЗ = 0,37Рп + 0,29Кз + 0,2ІКм + 0,14Кп</b>	<b>0,63</b>	<b>5,44</b>	<b>12,40</b>
Якість послуг	Комплексний метод оцінки	1,25	2,00	1,40
<b>Конкурентоспроможність послуг (КП)</b>		<b>1,25</b>	<b>2,00</b>	<b>1,40</b>

*\*складено автором за даними додатку А і Б*



На основі коефіцієнтів вагомості кожного критерію, значень цих критеріїв визначається коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) методом середньозваженої арифметичної (табл 2.15):

$$ККП = 0,15ЕП + 0,29ФП + 0,23 ЕЗ + 0,33КП, \quad (2.1)$$

де ККП - коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

ЕП - значення критерію ефективності діяльності підприємства;

ФП - значення критерію фінансового положення підприємства;

ЕЗ - значення критерію ефективності збуту та просування послуг;

КП - значення критерію конкурентоспроможності послуг.

Таблиця 2.16

### Оцінки рівня конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар»

Конкурентоспроможність за показниками	2017	2018	2019	Середнє значення по сфері послуг м. Трускавець	Відхилення рівня показників у ТОВ від середнього значення, +/-
1. Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)	8,68	8,72	9,81	8,60	0,90
2. Фінансове положення підприємства (ФП)	11,44	5,39	4,83	5,30	-2,50
3. Ефективність збуту та просування послуг (ЕЗ)	0,63	5,44	12,40	10,70	-1,30
4. Конкурентоспроможність послуг (КП)	1,25	2,00	1,40	1,80	0,08
<b>ККП</b>	<b>5,18</b>	<b>4,78</b>	<b>6,18</b>	<b>5,88</b>	<b>1,40</b>

Здійснивши підрахунки ми отримали, що рівень конкурентоспроможності у 2017 році становить 5,18, у 2018 – 4,78, у 2019 – 6,18, що свідчить про покращення діяльності санаторію.

Отже, результати дослідження свідчать, що в цілому рівень конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар» зростає. Проведені комплексні розрахунки конкурентоспроможності показали, що підприємство є лідером в даній галузі регіону. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ЩОДО ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення підходів до прогнозування конкурентоспроможності на сьогодні має базуватися на впровадженні у діяльність санаторію кращих практик у сфері управління бізнес-процесами. В умовах інформатизації суспільства потрібно рухатися в напрямку пошуку шляхів автоматизації процесу оцінювання конкурентоспроможності та визначення її прогнозного рівня. Тому дослідницьким завданням є обґрунтування оптимальної аналітичної інформаційної системи, яка дозволить автоматизувати процеси збору та обробки необхідної інформації про конкурентне середовище та ресурсні можливості санаторію.

Зважаючи на специфіку діяльності санаторію ТОВ «Санаторій «Шахтар» можемо стверджувати, що пропонована аналітична інформаційна система має базуватися на підході, який дозволяє в онлайн-режимі отримувати зворотній зв'язок від клієнтів та партнерів закладу з подальшою математичною обробкою результатів. Таким підходом на сьогодні є CRM-підхід з використанням системи KPI-індикаторів. Логічний зміст такої системи може бути представлений у наступній послідовності:

- 1) CRM-система агрегує інформацію від клієнтів та партнерів, а також генерує для них зворотній зв'язок за участю адміністрації санаторію;
- 2) CRM-система інтегрована з системою управління ресурсами санаторію (Fidelio), на основі чого вона може збирати інформацію про використання ресурсів, зокрема трудових;
- 3) обчислювальні потужності на рівні CRM-системи дозволяють здійснити оцінку прогнозних параметрів конкурентоспроможності санаторію, враховуючі якісні та кількісні характеристики його послуг.



Також, на основі проведеного у розділі 2 аналізу дійшли висновку, що санаторій ТОВ «Санаторій «Шахтар» потребує на сьогодні посилення комунікаційної складової та впровадження системи КРІ для оцінки роботи персоналу, що посилить інформаційне забезпечення для прогнозування коонкурентоспроможності.

З метою прогнозування конкурентоспроможності санаторію на основі запропонованої концепції інформаційно-аналітичної системи пропонуємо сформувати відповідну програму. Вона дозволить оптимізувати процеси формування інформаційного забезпечення для прогнозування конкурентоспроможності санаторію. Комплекс заходів впровадження інформаційно-аналітичної системи з метою прогнозування рівня конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар» наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1



**Комплекс заходів формування та впровадження інформаційно-аналітичної системи ТОВ «Санаторій «Шахтар»**

Назва заходу	Графік виконання заходів на 2021 р.				Відповідальні за виконання
	1 кв. 2021	2 кв. 2021	3 кв. 2021	4 кв. 2021	
1	2	3	4	5	6
1. Перегляд структури комунікаційних процесів в санаторії для запуску інформаційно-аналітичної системи					Адміністратор санаторію
- вивчення документації санаторію					Адміністратор санаторію
- проведення бізнес-аналізу					Адміністратор санаторію
- формування оптимальної структури комунікацій в рамках інформаційно-аналітичної системи					
2. Впровадження CRM-системи для організації інформаційно-аналітичної системи					Стороння ІТ-компанія
- вивчення ринку та пропозицій CRM-систем					Менеджер проектів ІТ-компанії



Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6
- збір вимог кристувачів та розробка технічного завдання на впровадження					Менеджер проектів ІТ-компанії, заступник керівника санаторію
- інтеграція нової CRM-системи з системою бронювання санаторію					Менеджер проектів ІТ-компанії
3. Розробка корпоративної системи комунікацій санаторію					Заступник директора санаторію
- вивчення стандарту корпоративної взаємодії між підрозділами					Заступник директора санаторію
- внесення відповідних змін до посадових інструкцій					

	- головна задача
	- підрядна задача

\*складено автором

Перегляд структури процесів інформаційного забезпечення в санаторії передбачає вивчення документації санаторію, проведення бізнес-аналізу та формування оптимальної структури комунікацій між працівниками. Проведення бізнес-аналізу основних комунікаційних процесів між співробітниками санаторію найкраще здійснити в спеціальній програмі Lucid Chart. Вона дозволяє сформувати кросс-функціональні діаграми з метою опису основних бізнес-процесів санаторію. На основі даного опису формуються відповідні рішення з їх оптимізації.

Для впровадження CRM-системи, як центральної ланки інформаційно-аналітичної системи прогнозування конкурентоспроможності необхідно виконати наступні кроки: вивчення інформаційних систем, розробка технічного завдання на впровадження нової системи бронювання, інтеграція нової системи бронювання з системою Fidelio.

Основною перевагою впровадження CRM-систем є можливість удосконалити процеси комунікацій між санаторієм та клієнтами і партнерами

для збору необхідної аналітичної інформації, агрегування отриманої інформації у структуровані бази даних, забезпечення трекінгу комунікацій між працівниками в межах підрозділів, а також поза межами санаторію. Серед різних варіантів CRM-систем було виделано декілька, які є найбільш популярними сьогодні на ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Функціональні та економічні характеристики CRM-систем з опціями налаштування процедур прогнозування та оптимізації сценаріїв**

<b>Критерії системи</b>	<b>Бітрікс 24</b>	<b>Sugar CRM</b>	<b>Microsoft Dynamics</b>
Умови використання	Придбання ліцензійного пакету або підписка	Придбання ліцензійного пакету або підписка	Придбання ліцензійного пакету
Вартість CRM-систем, переведена у грн.	Ліцензія на підприємство - 50 тис.грн або підписка – 250 грн / міс за 1-го користувача	Ліцензія на підприємство - 180 тис.грн або підписка – 600 грн / міс за 1-го користувача	Ліцензія на користувача - 12 тис.грн
Наявність можливості встановлюватися на мобільних пристроях (тел. / планшет)	-	+	+
Наявність модуля з налаштуваннями процедур прогнозування та оптимізації сценаріїв	-	+	+
Можливість створювати дашборди з елементами аналітики KPI	-	+	+
Можливість кастомізації ключової оперативної управлінської звітності	+	+	+

*\*за даними дослідження показників роботи різних інформаційних систем управління ресурсами*

Для вибору CRM-систем необхідно враховувати їх функціональність та вартість впровадження. Для ТОВ «Санаторій «Шахтар» найбільш оптимальною буде система, яка легко інтегрується з системою бронювання Fidelio, а також має можливість розгортатися у мобільному додатку.

На сьогодні, як свідчать дані табл. 3.2, в цілому найбільш широкий функціонал для побудови проектованої інформаційно-аналітичної системи мають CRM-система Sugar CRM та Microsoft Dynamics. Це повнофункціональні CRM-системи з генераторами бізнес-процесів, що є важливим для методичного забезпечення процесу прогнозування конкурентоспроможності. Однак, за вартісними характеристиками Sugar CRM випереджає Microsoft Dynamics, оскільки вона є, по-перше, дешевшою, а по друге - існує можливість помісячної підписки. Тобто, якщо на підприємстві зміниться кількість користувачів – то воно може легко відмовитися від ліцензії або придбати додаткові.

З метою впровадження CRM-підходу у аналітичне прогнозування конкурентоспроможності пропонуємо санаторію придбати та налаштувати Sugar CRM, яка дозволить накопичувати відомості про наявних та потенційних клієнтів (рис. 3.1).

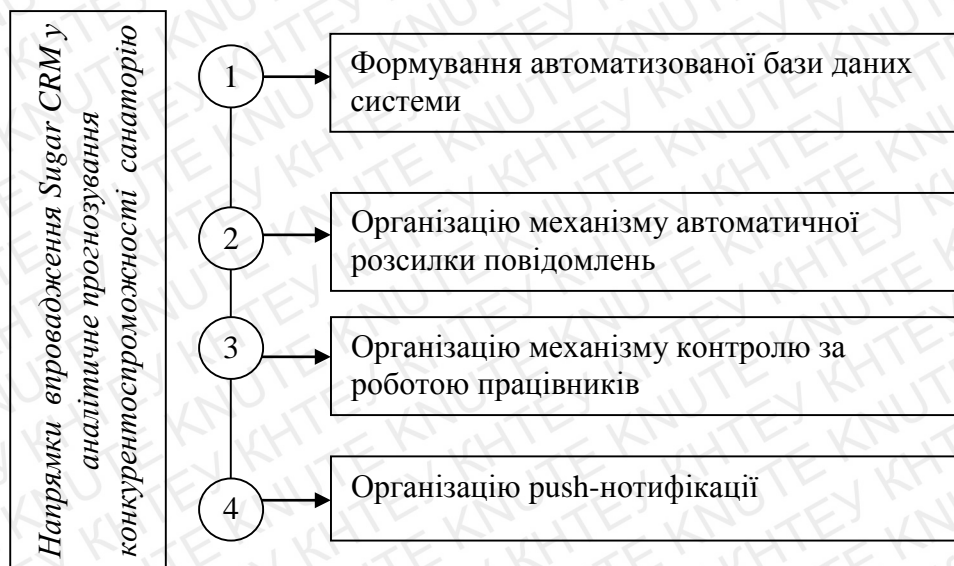


Рис. 3.1. Напрямки впровадження Sugar CRM у аналітичне прогнозування конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар»

*\*складено автором*

CRM-система забезпечує оптимізацію процесів взаємодії між працівниками, а також між санаторієм та цільовою аудиторією. Sugar CRM є повністю веб-платформовим рішенням, що не потребує наявності власних



серверів та відповідної IT-інфраструктури. Усі дані та процеси по формуванню бази даних виносяться у хмару.

Наступним кроком впровадження інформаційно-аналітичної системи прогнозування конкурентоспроможності є впровадження системи КРІ працівників. Оцінка КРІ є дуже важливою не лише для визначення вузьких місць у роботі санаторію, але і для впровадження більш досконалих механізмів управління ресурсами, зокрема персоналом.

Варто також визначити можливі напрямки формування ключових показників ефективності, які дадуть змогу підвищити результативність управління ресурсами санаторію. Основні види КРІ, які пропонуються для впровадження при прогнозуванні конкурентоспроможності, наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**КРІ, які пропонуються для впровадження у інформаційно-аналітичну систему з метою підвищення прогнозного рівня конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар»**

<b>Назва показника</b>	<b>Предмет оцінювання за допомогою показника</b>	<b>Інформаційне забезпечення для отримання показника</b>	<b>Алгоритм розрахунку показника</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Рівень якості обслуговування в ресторані санаторію	Дотримання інструкцій та нормативів для обслуговування клієнтів	База даних з відгуками клієнтів, які планується впровадити на рівні Sugar CRM	Клієнти заповнюють анкету, проставляють бал ряду критеріїв якості комунікацій. Система виводить середній бал
Рівень якості комунікацій працівників, які задіяні у процесі бронювання	Культура спілкування з клієнтами та корпоративна етика санаторію	База даних з відгуками клієнтів, які планується впровадити на рівні Sugar CRM	Клієнти заповнюють анкету, проставляють бал ряду критеріїв якості комунікацій. Система виводить середній бал
Рівень якості прибирання у номерах	Дотримання інструкцій та нормативів для обслуговування клієнтів	База даних з відгуками клієнтів, які планується впровадити на рівні Sugar CRM	Клієнти заповнюють анкету, проставляють бал ряду критеріїв якості прибирання та чистоти в номерах.

1	2	3	4
Ефективність управління керівників операційних підрозділів	Визначає ефективність контролю керівництвом роботи своїх підлеглих	В рамках CRM-системи має бути математичний калькулятор, що визначить цей коефіцієнт	Середнє значення КРІІ по усім операційним показникам порівнюється з нормативним. Досягнення нормативного показника визначає ефективність керівників операційних підрозділів
Швидкість обслуговування в номерах	Дотримання інструкцій та нормативів для обслуговування клієнтів	В рамках CRM-системи має бути механізм відслідковування швидкості надання сервісів на вимогу клієнта	В CRM-системі здійснюється порівняння нормативних показників часу обслуговування з фактичним. Фактичні показники фіксуються через механізм трекінгу операцій, який має бути на мобільному пристрої кожного працівника

*\*складено автором*

Головне завдання формування ключових показників ефективності (надалі КРІ) для ТОВ «Санаторій «Шахтар» може бути окреслене в напрямку досягнення приросту результатів операційної діяльності, оптимізації використання ресурсів (персоналу, фінансових, матеріально-технічних, тощо). Досягнення високих результатів з використання КРІ може бути визначене за допомогою наступних критеріїв:

- КРІ чітко описують результативність окремих процесів;
- наявні критерії для оцінки результатів і витрат по кожному процесу у межах просторово-часової орієнтації (географія / локація бізнес процесу, часові рамки бізнес-процесу).

Врахування зазначених вище критеріїв створює передумови для формування дієвої моделі КРІ на ТОВ «Санаторій «Шахтар». При цьому суттєвим чинником, який варто враховувати формуванні системи КРІ в ТОВ «Санаторій «Шахтар», є створення на досліджуваному підприємстві

відповідної системи відслідковування даних про результати роботи працівників та збереження цих даних у нормалізованому вигляді (придатному для обробки інформаційними системами). Тобто, процес розробки КРІ не може розглядатися відокремлено від процесу управління ресурсним потенціалом.

Процес розробки та впровадження КРІ в рамках удосконалення процесу прогнозування конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар» має враховувати наявні інформаційні та ресурсні можливості. Для впровадження системи КРІ доцільно було розроблено відповідний організаційний план, що передбачає визначення відповідальних та визначає основні етапи робіт (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Організаційний план впровадження системи КРІ ТОВ «Санаторій «Шахтар» у 2020-2021 рр.**

№	Основні завдання	Таймінг процесу формування КРІ					Усього, днів
		Груд. 2020	Січ. 2021	Лют. 2021	Бер. 2021	Квіт. 2021	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Розробка концепції створення системи КРІ	10	-	-	-	-	10
1.1	Бізнес-аналіз процесів	5	-	-	-	-	5
1.2	Розробка завдання на впровадження системи КРІ	5	-	-	-	-	5
2	Формування окремих напрямків системи КРІ	2	6	7	-	-	15
2.1	Створення проектної команди	2	-	-	-	-	2
2.2	Розробка критеріїв для забалансованості КРІ	-	1	-	-	-	1
2.3	Розробка концепції організаційно-інформаційного забезпечення КРІ	-	5	7	-	-	12
3	Інформатизація системи КРІ	-	4	4	5	22	35
3.1	Розробка технічного завдання для впровадження КРІ у ІС	-	4	4	5	-	13



Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
3.3	Розробка звітів та бюджетів з урахуванням КРІ	-	-	-	-	22	22
	РАЗОМ	12	10	11	5	22	60

\*складено автором

Як можна бачити з результатів планування організаційних процедур, які відображені у табл. 3.4, на розробку системи КРІ в межах моделі контролінгу ТОВ «Санаторій «Шахтар» необхідно буде витратити певну кількість часу, яка становить приблизно робочих днів 60 днів (480 годин), у тому числі:

- розробка концепції створення системи КРІ – 10 днів;
- формування окремих напрямків системи КРІ – 15 днів;
- інформатизація системи КР – 35 днів.

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування пропозицій, які було розроблено вище. Бюджет витрат на реалізацію заходів з удосконалення підходів до прогнозування конкурентоспроможності на базі інформаційно-аналітичної системи для ТОВ «Санаторій «Шахтар» наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Бюджет витрат на впровадження інформаційно-аналітичної системи з метою удосконалення підходів щодо прогнозування конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар»**

Витрати за напрямками удосконалення корпоративної системи	Пояснення	Значення, тис.грн
1	2	3
Впровадження інформаційної CRM-системи (Sugar CRM) для забезпечення внутрішніх та зовнішніх взаємодій з клієнтами і партнерами, між працівниками санаторію	Вартість системи складе 180 тис.грн. Додатково потрібно буде заплатити 250 тис.грн за налаштування системи відповідно до вимог бізнес-процесів санаторію	430

Продовження таблиці 3.5

1	2	3
Впровадження системи КРІ для оцінки персоналу з метою підвищення ефективності управління ним	Вартість послуг бізнес-аналітика, який розробить пропозиції системи КРІ і сформує вимоги для розробки дашбордів. Також вартість послуг ІТ-компанії з розробки та налаштування дашбордів	320
Формування моделі та алгоритмів для сценарного аналізу і прогнозування показників конкурентоспроможності ТОВ «Санаторій «Шахтар»	Витрати будуть виражені фактично у вартості послуг бізнес-аналітика, який розробить пропозиції для вдосконалення системи комунікацій та передасть їх ІТ-компанії для впровадження в інформаційній системі управління готелем	230
Разом	-	980

Станом на 4 кв. 2020-го року – 1 кв. 2021 рік передбачено програмою удосконалення підходів щодо прогнозування конкурентоспроможності здійснити витрати в сумі 980 тис.грн. Також, оцінюючи економічний ефект від впровадження запропонованих заходів будемо брати до уваги гіпотезу, що удосконалення підходів щодо прогнозування конкурентоспроможності може підвищити доходність роботи закладу на 10%. Відповідно до цього, збільшиться і прогнозний обсяг доходу на 10%, що призведе також до зростання інших економічних показників санаторію.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів з удосконалення корпоративної системи. Для цього скористаємося наступною формулою:

$$Ee = PP_{зах} - PP_{без\_зах} \quad (3.1)$$

де  $Ee$  – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з удосконалення корпоративної системи;

$PP_{зах}$  – обсяг операційного прибутку, який отримано підприємством без врахування заходів удосконалення корпоративної системи;

ПРбез\_зах – очікуваний обсяг операційного прибутку за умови врахування удосконалення корпоративної системи.

Обсяг прибутку від операційної діяльності будемо визначати наступним чином:

$$PP = Д + IOД + ID - CB - IOB - IB \quad (3.2)$$

де ПР – операційний прибуток;

Д – прогнозні доходи від надання туристичних послуг;

CB – обсяг собівартості формування туристичних послуг;

IOД – інші операційні доходи;

ID – інші доходи;

IOB – інші операційні витрати;

IB – інші витрати.

Для визначення можливого чистого доходу без врахування впровадження заходів удосконалення корпоративної системи скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Прогноз операційного прибутку ТОВ «Санаторій «Шахтар» на 2020-2022 роки, тис.грн (без урахування заходів)**

Стаття	Умовні позначення	ФАКТ			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз		
		2017	2018	2019		2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації послуг	ЧД	36367	41794	52164	визначено на основі середньорічного темпу росту (Tr = 1,198)	62474	74823	89612
Інші операційні доходи	IOД	486	152	201	визначено на основі рівня іншого операційного доходу у чистому доході (P = 0,009)	241	288	345
Інші доходи	ID	1764	1764	1259	залишається на рівні 2019 р.	1259	1259	1259



Продовження таблиці 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Разом доходи	$D = ЧД + ІОД + ІД$	38617	43710	53624	-	63974	76370	91216
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	35618	39621	48122	прогнозний обсяг визначено на основі рівня СВ у доходах	57634	69025	82668
Адміністративні витрати	АВ	2089	2917	3021	прогнозний обсяг визначено на основі рівня ІОВ у доходах	3618	4333	5190
Інші операційні витрати	ІОВ	173	223	264	залишається на рівні 2019 р.	264	264	264
Разом витрати	$B = СВ + АВ + ІОВ$	37880	42761	51407	-	61516	73622	88122
Операційний прибуток	$ОП = D - B$	737	949	2217	-	2459	2748	3094

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2020-2022 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку, якщо санаторій не впровадить зміни у підходи до управління корпоративною системою, яка, в свою чергу, забезпечить підвищення рівня конкурентоспроможності санаторію. На 2020 рік прогнозований обсяг операційного прибутку становитиме 2459 тис.грн, у 2021 році – 2748 тис.грн, у 2022 році 3094 тис.грн.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги операційного прибутку. Для цього потрібно обґрунтувати, яким чином запропоновані заходи матимуть вплив на доходи, собівартість та операційні витрати у 2020-2022 рр. Цільові параметри для обґрунтування прогнозного розміру наведених показників наведено в табл. 3.5.

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення підходів до прогнозування конкурентоспроможності дасть можливість підвищити рівень

ефективності надання санаторно-курортних послуг. Враховуючи, що середньорічний темп приросту обсягу чистих доходів становить 1,198, то можна припустити, що прогнозований темп приросту чистого доходу з урахуванням запропонованих заходів складе:

$$\text{Tr}_{\text{дох}} = 1,198 * (1+10\%) = 1,326$$

Також впровадження заходів має призвести до стабілізації темпів росту собівартості надання санаторійних послуг в частині витрат на оплату праці за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи КРІ. Цільові параметри доходів та витрат за умови удосконалення корпоративної системи Прогнозування конкурентоспроможності на 2020-2022 роки наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Цільові параметри доходів та витрат за умови впровадження інформаційно-аналітичної системи з метою удосконалення підходів щодо прогнозування конкурентоспроможності у 2020-2022 рр.**

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Чистий дохід, тис.грн	впровадження інформаційно-аналітичної системи для удосконалення підходів до прогнозування конкурентоспроможності створює передумови для зростання доходів	Додаткове зростання до 10%
Собівартість, тис.грн	можливе зниження рівня собівартості за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи КРІ	зниження до 3%
Витрати на впровадження заходів тис.грн	мають зрости за рахунок витрат на впровадження заходів, витрати будуть амортизуватися 2 роки, тобто на 2021 рік припаде 730 тис.грн, на 2022 р. – 250 тис.грн	980 тис.грн, або: - 450 тис.грн на 2020 рік; - 530 тис.грн на 2021 рік

*\*складено автором*

Прогнозні розрахунки операційного прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.8.

**Прогноз операційного прибутку ТОВ «Санаторій «Шахтар» на  
2020-2022 роки з урахуванням заходів**

Стаття	Умовні позначення	ФАКТ			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз		
		2017	2018	2019		2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	36367	41794	52164	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту (Тр = 1,326)	62474	82305	98573
Інші операційні доходи	ІОД	486	152	201	прогнозований обсяг визначено на основі рівня іншого операційного доходу у чистому доході (Р = 0,009)	241	317	380
Інші доходи	ІД	1764	1764	1259	залишається на рівні 2019 р.	1259	1259	1259
Разом доходи	Д = ЧД + ІОД + ІД	38617	43710	53624	-	63974	83881	100212
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	35618	39621	48122	прогнозований обсяг визначено на основі рівня СВ у доходах	57634	73650	88207
Адміністративні витрати	АВ	2089	2917	3021	прогнозований обсяг визначено на основі рівня ІОВ у доходах	3618	4767	5709
Інші операційні витрати	ІВ	173	223	264	Визначено у табл. 3.6	264	264	264
Витрати на впровадження заходів (у розмірі річної амортизації)	ВЗ	-	-	-	-	450	530	-
Разом витрати	В = СВ + ІОВ + ІВ + ВЗ	37880	42761	51407	-	62056	81171	94180
Операційний прибуток	ОП = Д – В	737	949	2217		3480	4776	6032

\*складено автором

Як свідчать дані табл. 3.8, відповідно до проведених розрахунків,



можемо сказати, що у 2021-2022 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження інформаційно-аналітичної системи прогнозування конкурентоспроможності.

На 2020 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 3480 тис.грн (залишиться без змін), у 2021 році – 4776 тис.грн, у 2022 році – 6032 тис.грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

**Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2020-2022 роки**

Показники	Ум. позначення	Прогноз на 2020-2022 роки		
		2020	2021	2022
Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), тис.грн.	ПРр	2459	2748	3094
Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис.грн.	ПРп	3480	4776	6158
Економічний ефект, тис.грн.	$E = \text{ПРп} - \text{ПРр}$	1021	2028	3064

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2020 році обсяг операційного прибутку зросте, тобто ефект буде позитивним, оскільки в цьому році санаторій встигне отримати частковий ефект від заходів в сумі 1021 тис.грн, бо почав їх запроваджувати з вересня 2020 р. У 2020 року в піковий сезон заклад може отримати значний приріст прибутку. У 2021 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2028 тис.грн, у 2022 році – 3064 тис.грн.

Спрогнозуємо рівень конкурентоспроможності досліджуваного підприємства на 2020-2022 роки. Розрахунки наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Прогноз узагальненого рівня конкурентоспроможності  
підприємства на 2020-2022 роки**

Критерії та показники конкурентоспроможності	ФАКТ	ПРОГНОЗ		
	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
<b>Показник ефективності діяльності підприємства (ЕП)</b>	<b>9,81</b>	<b>10,5</b>	<b>11,6</b>	<b>12,7</b>
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (В)	0,81	0,97	0,96	0,96
2. Відносний показник фондівдачі (Ф)	2,27	2,42	2,67	2,94
3. Відносний показник рентабельності товару (РТ)	-9,29	-9,89	-10,94	-12,02
4. Відносний показник продуктивності праці (ПП)	128,48	136,83	151,31	166,27
<b>2. Фінансове положення підприємства (ФП)</b>	<b>4,83</b>	<b>5,1</b>	<b>5,7</b>	<b>6,2</b>
2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0,93	0,99	1,09	1,20
2.2. Коефіцієнт платоспроможності (КП)	12,78	13,61	15,05	16,54
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,11	0,12	0,13	0,14
2.4. Коефіцієнт обіговості обігових засобів (КО)	13,09	13,94	15,42	16,94
3. Ефективність збуту та просування послуг (ЕЗ)	12,40	13,2	14,6	16,0
3.1. Рентабельність продажу (РП)	33,50	35,68	39,45	43,35
4. Конкурентоспроможність послуг (КП)				
4.1. Якість послуг	1,40	1,49	1,65	1,81
<b>Узагальнюючий показник рівня конкурентоспроможності</b>	<b>6,18</b>	<b>6,59</b>	<b>7,28</b>	<b>8,00</b>

Отже, в даному розділі було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з впровадження інформаційно-аналітичної системи для удосконалення підходів щодо прогнозування конкурентоспроможності санаторію. На 2021-й програмою заходів передбачено здійснити інвестиції в інформаційно-аналітичний комплекс у сумі 450 тис.грн та 530 тис.грн у 2022 році. Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2021-2022 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку. У 2021 році економічний ефект становитиме 2028 тис.грн, у 2022 році – 3064 тис.грн.

А також зростатиме рівень конкурентоспроможності, що в 2020 році становитиме – 6,59, у 2021 – 7,28 та у 2022 – 8,00 у разі виконання запропонованих заходів

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, проведене дослідження дозволяє сформулювати такі висновки і пропозиції:

У ході дослідження уточнено поняття конкурентоспроможності підприємства, яка може бути визначена як здатність суб'єкта господарювання випереджати конкурентів з використанням своїх переваг для досягнення поставлених цілей у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності на ринку товарів та послуг. Обґрунтовано мету, що визначає можливі варіанти досягнення конкурентного статусу, що здійснюється завдяки комплексному аналізу показників, які визначають стан підприємства та взаємозв'язок ресурсів, завдання, які передбачають використання певних принципів та етапи прогнозування конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто найбільш поширені методи прогнозування конкурентоспроможності та особливості їх використання.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Санаторій «Шахтар» дозволив виявити ряд невикористаних резервів при організації надання послуг. Доходи від реалізації послуг ТОВ «Санаторій «Шахтар» становили у 2017 році 36367 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу доходів від реалізації послуг закладу на 5247 тис.грн або на 14,9%. У 2019 обсяг доходів від реалізації послуг склав 52164 тис.грн, що на 10370 тис.грн (+24,8%) більше за рівень даного показника попереднього року. Заклад працював прибутково, що пояснювалося позитивними значеннями чистого прибутку, а також позитивною динамікою показників рентабельності. Рівень платоспроможності можна визначити як низький, оскільки обсяг оборотних активів є недостатнім для покриття поточних зобов'язань підприємства.

Проведений матричний аналіз конкурентоспроможності дав можливість стверджувати, що ТОВ «Санаторій «Шахтар» – підприємство із сильною і конкурентною позицією, що поліпшується. Найближчим по силі ринкового впливу конкурентом підприємства є ТОВ «Санаторій Лісова пісня». Третій



конкурент - ДП «Санаторій Трускавець» має більше переваг перед іншими учасниками ринку санаторно-курортних послуг м. Трускавець. На основі оцінки конкурентного профілю підприємств можемо сказати, що ТОВ «Санаторій «Шахтар» займає найменшу кількість балів у порівняльному рейтингу послуг. З отриманих результатів дослідження можна зробити висновок, що на підвищення конкурентоспроможності впливає не графічне розташування, а якість і асортимент надаваних послуг.

Проведені комплексні розрахунки конкурентоспроможності показали, що підприємство є лідером в даній галузі регіону. Проте вищому керівництву підприємства потрібно приділити особливу увагу тим підрозділам, які на сьогодні не зовсім ефективно використовують надані їм ресурси в порівнянні з іншими аналогічними підприємствами.

З метою удосконалення підходів прогнозування конкурентоспроможності санаторію було запропоновано концепцію інформаційно-аналітичної системи. Відповідно до обраної концепції було сформовано відповідну програму заходів, яка дозволить оптимізувати бізнес-процеси з формування необхідного інформаційного забезпечення для здійснення прогнозування рівня конкурентоспроможності санаторію.

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення підходів до прогнозування рівня конкурентоспроможності дасть можливість підвищити рівень ефективності надання санаторно-курортних послуг. На 2021-й програмою заходів передбачено здійснити інвестиції в інформаційно-аналітичний комплекс у сумі 450 тис.грн та 530 тис.грн у 2022 році. Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2021-2022 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження запропонованих заходів. У 2021 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 2028 тис.грн, у 2022 році – 3064 тис.грн. А також зростатиме рівень конкурентоспроможності, що в 2020 році становитиме – 6,59, у 2021 – 7,28 та у 2022 – 8,00 у разі виконання запропонованих заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.Адамик, Г.Вербицька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2008. – № 1. – С. 69-78.
2. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ, 2014. - №2. – С. 12-19.
3. Башнянин Г. І. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення / Г. І. Башнянин, І. В. Лінтур // Гроші, фінанси і кредит. – 2015. – Випуск 1. – С. 65–68.
4. Бідник Н. Б. Математичні методи оптимізації конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.11 / Львівський національний унт ім. Івана Франка. — Л., 2007. — 20 с.
5. Білик М. Д. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / М. Д. Білик, О. В. Павловська, Н. М. Притуляк та ін. – К. : КНЕУ, 2015. – 592 с.
6. Віленський Є. Б. Фінансовий стан підприємства / Є. Б. Віленський // Фінансовий директор. – 2014. – № 2. – С. 53–63.
7. Гапак Н. М. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства / Н. М. Гапак, С. А. Капштан // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. – 2014. – Вип. 1 (42). – С. 191–196.
8. Герчикова И. Н. Менеджмент.: [Уч. Пос.] / И. Н.Герчикова // М.: Банки и биржи, 2007. – 356 с.
9. Головка Т. В. Стратегічний аналіз : навчально-методичний посібник [для самостійного вивчення дисципліни] / Т. В. Головка, С. В. Сагова ; [за ред. д. е. н. проф. М. В. Кужельного]. – К. : КНЕУ, 2010. – 198 с.
10. Гончар В. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних переваг / В. В. Гончар // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності, 2016. – № 1. – С. 81-85.
11. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18, №

19–20, № 21–22. – Ст. 144. – Режим доступу :  
<http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

12. Демченко А.А. Измерение конкурентоспособности предприятий отрасли: Теория и методы измерения/ А. А. Демченко// Курск: ГУИПП «Курск», 2010. – 87 с.

13. Демчук Н.І. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення / Н.І. Демчук, А.С. Донських, В.М. Ясинський // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 424-430.

14. Діденко Є.О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / Є.О. Діденко // Ефективна економіка, 2017. - №5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590>

15. Докієнко Л. М. Удосконалення процесу управління фінансовою стійкістю підприємств промисловості як необхідна передумова підвищення їх конкурентоздатності / Л. М. Докієнко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Зб. наук. праць. – 2014. – Вип. 4 (28). – С. 76–90.

16. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємства: [Навч. Посібник] / І.З. Должанський, Т.О.Загорна.– К.: Центр навчальної літератури, 2006.– 384с.

17. Домбровська Л. В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури капіталу [Електронний ресурс] / Л.В. Домбровська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2731>

18. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. / Драган Олена Іванівна; Мво культури і туризму України, Держ. акад. кер. кадрів культури і мистецтв. — К., 2006. — 143 с.

19. Ершова И. В. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий. / И. В. Ершова// Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ-УПИ, 2009. – 151 с.



20. Забелин П.В. Основы стратегического управления. / П.В.Забелин// -М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2008. – 195 с.
21. Зозулёв А.В. Промышленный маркетинг: рыночная стратегия: [Учеб. пособ.] / А.В. Зозулёв. – К. : Центр учебной литературы, 2010. – 576 с.
22. Иванов, Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : монография / Ю. Б. Иванов, А. Н. Тищенко, Н. А. Дробитько. – Х. : ХГЭУ, 2003. – 349 с.
23. Квятковська, Л. А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства / Л. А. Квятковська, Л. Д. Воробйова // Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 26. – С. 181–187.
24. Колмакова О.М. Основні принципи побудування економічного механізму прогнозування та швидкого реагування на подію «настання кризи» / Колмакова О.М. / Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ. – 2011. – № 34 – С. 399–401.
25. Косенко А.П. Исследование факторов инновационного потенциала на мезоуровне / А.П. Косенко // Наукові праці ДонНТУ. – 2005. – Серія економічна. – Вип.100, Ч.2. – С.12-19.
26. Костецька Н.І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства / Н.І. Костецька // Причорноморські економічні студії, 2016. - №12. – С. 143-147.
27. Косянчук Т. Ф. Економічна діагностика : навч. посіб. / [Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В.]. – К. : Ліра-К, 2016. – 452 с.
28. Левик. І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання // Наука й економіка, 2010 р., № 2 (18). – С. 132-138.

29. Омельченко И. И. Финансово-экономическая стабильность как составная часть организационно-экономической устойчивости предприятий / И. И. Омельченко // Вестник машиностроения. – 2017. – № 4. – С. 64–67.
30. Офіційний сайт ДП «Санаторій Трускавець» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://santruskavec.com.ua/>
31. Офіційний сайт ТОВ «Лісова пісня» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://lisova-pisnia.com.ua/uk/?gclid=Cj0KCQiA48j9BRC-ARIsAMQu3WSJnyCLKxKyKX0XbPb3jJ4RLbcfcpckebmOaphZnVElv5LOjK8k4PjkaAthvEALw\\_wcB](https://lisova-pisnia.com.ua/uk/?gclid=Cj0KCQiA48j9BRC-ARIsAMQu3WSJnyCLKxKyKX0XbPb3jJ4RLbcfcpckebmOaphZnVElv5LOjK8k4PjkaAthvEALw_wcB)
32. Офіційний сайт ТОВ «Санаторій «Шахтар» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://sanatorii-karpat.com/ua/sanatorii-shahtar-truskavec/?gclid=EA1aIQobChMIhaXu2qLP4AIVwaoYCh2HaQeBEAAYASAAEgJzPfd\\_BwE](https://sanatorii-karpat.com/ua/sanatorii-shahtar-truskavec/?gclid=EA1aIQobChMIhaXu2qLP4AIVwaoYCh2HaQeBEAAYASAAEgJzPfd_BwE)
33. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінки та стратегія забезпечення / Дніпропетровський унт економіки та права. — Д.: Видавництво ДУЕП, 2006. — 276 с.: рис., табл. — Бібліогр.: С. 231—252. — ISBN 9667479943
34. Павлова В.А. Показники конкурентоспроможності підприємства: переваги та недоліки . – Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. – 175 с.
35. Петровська І.П. Підтримка конкурентоспроможності підприємства на основі розробки та вибору конкурентних стратегій в умовах системної кризи економіки / І.П. Петровська, А.О. Носов // Сучасні проблеми економіки і підприємництва, 2015. - №16. – С. 86-92.
36. Погребняк Д. В. Методи діагностики конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Погребняк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – 2011. – Випуск 32. – С. 45–51.
37. Податковий кодекс України від 02.12.2012 № 2755-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – 2013. – № 13–14, № 15–16, № 17. – Ст. 112. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

38. Поліщук І.І. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства / І.І. Поліщук, Н.В. Гудима // Економіка та управління підприємствами, 2017. - №20. – С. 514-517.

39. Полторац В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Полторац В. А. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 387 с.

40. Проволоцька О. М. Сучасні тенденції фінансової стійкості вітчизняних підприємств / О. М. Проволоцька, А. В. Воронкова // Вісник ЖДТУ. – 2018. – № 1 (83). – С. 129–133.

41. Рзаєв Г.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в контексті його економічної безпеки / Г.І. Рзаєв // Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – Вип. 7 (26). Ч. 3. – С. 67–77.

42. Рзаєв Г.І. Показники оцінки конкурентоспроможності підприємств, їх переваги та недоліки / Г.І. Рзаєв // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №2. – Т. 1. – С. 77– 80.

43. Рибницький Д. О. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства / Д. О. Рибницький, Т. А. Городня // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Випуск 20.9. – С. 227–230.

44. Різник Н.М. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності / Н.М. Різник, О.М. Бачинська // Економіка і регіон. – 2015. – № 4. – С. 64–69 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2015\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_4_13).

45. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учеб. / Ю. Б. Рубин. – 7-е изд., перераб. и доп. – М.: Маркет ДС, 2008. – 608 с.

46. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2012. – № 2, Ч. 2. – С. 385–390.



47. Ткаченко І. С. Економіко-математичне моделювання фінансового результату підприємства / І. С. Ткаченко, О.В. Проскурович // Економіка: реалії часу. -2017. -№ 3 (31). -С. 84-94.

48. Урба С.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств хлібопекарської галузі / С.І. Урба, С.І. Коковська // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2018. - №20. – С. 96-100.

49. Фурманюк О.Л., Тартачник М.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Ірпінь: Нац. Академія ДПС України, 2003. – 114 с.

50. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Збірник наукових праць. – 2011. – № 2. – Режим доступу до статті : [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vviem/2011\\_2/18.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf).